

307 | Interne Kommunikation

Petra Sammer





Freie Journalistenschule

Modul 307: Interne Kommunikation

Autorin: Petra Sammer

Legende

→ Aufzählung

↘ Lernziel

★ Definition

⦿ *Aufgabe / Übungen*

❖ **Schlagwort**

© 2010 Freie Journalistenschule. Alle Rechte vorbehalten.

Der gesamte Inhalt des vorliegenden Lehrmoduls (Texte, Bilder, Grafiken, Design usw.) und jede Auswahl davon unterliegt dem Urheberrecht und anderen Gesetzen zum Schutze geistigen Eigentums der Freien Journalistenschule oder anderer Eigentümer. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Eigentümers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Zuwiderhandlungen werden zivil- und strafrechtlich verfolgt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Text berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Sämtliche verwendete Handelsmarken oder Markenzeichen sind Eigentum der jeweiligen Rechteinhaber.

Die Freie Journalistenschule und ihre Dozenten und Autoren haben höchste Sorgfalt bei der Erstellung des vorliegenden Lehrmoduls angewandt. Dennoch übernehmen sie keinerlei Verantwortung oder Haftung für Richtigkeit oder Vollständigkeit, eventuelle Fehler oder Versäumnisse innerhalb des Lehrmoduls. Die Inhalte und Materialien werden unter Ausschluss jeglicher Gewährleistung zur Verfügung gestellt. Insbesondere erfolgt die Anwendung von im Lehrmodul dargestellten Erkenntnissen auf Gefahr des Teilnehmers.

Verlag: Freie Journalistenschule, Berlin
www.freie-journalistenschule.de
Druck: MKM Media, Kleinmachnow
Made in Germany.

Inhalt

	Einleitung	8
1.	Interne Kommunikation – Definition	9
1.1	Definition interner Kommunikation	9
1.2	Ziele der internen Kommunikation	11
1.3	Kriterien der internen Kommunikation	12
1.4	Abgrenzung und Schnittstellen Interne und Externe Kommunikation	14
1.5	Die Akteure interner Kommunikation	16
1.6	Rechte und Pflichten	17
2.	Strategien der Internen Kommunikation	20
2.1	Zielgruppen der Internen Kommunikation	20
2.2	Top Down versus Bottom up	21
2.3	Monolog und Dialog	22
2.4	Interne Kommunikation planen	23
2.5	Tagesgeschäft und Kampagnen	25
3.	Instrumente der Internen Kommunikation	27
3.1	Der Klassiker: die Mitarbeiterzeitung	27
3.2	Der Routinier: Rundschreiben oder Mitarbeiter-Newsletter	31
3.3	Die Schnellboote: Mitarbeiterbrief und E-Mail	31
3.4	Die Persönliche: Betriebsversammlung & Co	32
3.5	Noch ein Klassiker, häufig unterschätzt: das Schwarze Brett	34
3.6	In modernen Zeiten: Das Intranet	35
3.7	Exkurs: Print versus Digital	36

3.8	Die Neuen: Blogs, Wikis und Third Screen	37
3.8.1	Blogs	37
3.8.2	Wikis	40
3.8.3	Mobile Information	41
3.9	Der Entertainer: Unternehmens-TV	42
4.	Herausforderungen der internen Kommunikation	45
4.1	Strategische Stabsstelle oder freie Redaktion?	45
4.2	Intern ist nicht intern – das gläserne Unternehmen	47
4.3	Interne Kommunikation in Krisenzeiten	48
4.4	Interne Kommunikation in internationalen Unternehmen	49
5.	Evaluation	53
5.1	Grundsätze allgemeiner Kommunikations-Evaluation	53
5.2	Interne Kommunikation messen	55
5.2.1	Output der Internen Kommunikation	55
5.2.2	Outcome/Outgrowth der Internen Kommunikation	55
5.2.3	Outflow der Internen Kommunikation	56
	Antworten zu den Selbstkontrollaufgaben	58
	Glossar	65
	Literatur	67
	Über die Autorin	70
	Ihre Notizen	71

Allgemeine Lernziele:

- **Wenn Sie dieses Modul durchgearbeitet haben, können Sie den Unterschied zwischen interner und externer Kommunikation definieren und sind für die Schnittstellen und Übergänge beider Kommunikationsarten sensibilisiert.**
- **Sie wissen um Aufgabenstellung und Verantwortung moderner Unternehmen und Organisationen in der Kommunikation mit Arbeitnehmern und Organisationsangehörigen.**
- **Sie werden die wichtigsten Instrumente interner Kommunikation kennenlernen, sowie deren Einsatzgebiete und Herausforderungen in der Informations- und Netzwerkgesellschaft des beginnenden 21. Jahrhunderts.**
- **Sie können Stärken und Schwächen interner Kommunikation benennen.**
- **Sie lernen, wo journalistisches Können in der internen Kommunikation zum Einsatz kommt und wo Organisations- und HR-Expertise entscheidend ist.**

Einleitung

Dieses Modul soll Ihnen eine Einführung und einen Überblick in eine der entscheidenden Kommunikationsdisziplinen der Unternehmenskommunikation geben: der Internen Kommunikation.

Häufig werden die Begriffe Interne Kommunikation und Mitarbeiterkommunikation gleich gesetzt. Die aktuelle Kommunikationswissenschaft fordert jedoch eine Begriffsabgrenzung, da sich die Mitarbeiterkommunikation ausschließlich Top-Down an die Mitarbeiter wendet und somit nur Botschaftsübermittlung ist. Die Interne Kommunikation beinhaltet zusätzlich und ausdrücklich die Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen.¹

In diesem Lernmodul verwenden wir hingegen den Begriff „Interne Kommunikation“ synonym zu dem Begriff „Mitarbeiterkommunikation“.

Die Interne Kommunikation regelt die Kommunikation innerhalb von Organisationen. Dies können Unternehmen sein, sowie jede andere Form von Organisationen wie z. B. Parteien, Verwaltungen, Vereine etc. In diesem Lernmodul konzentrieren wir uns auf die Kommunikation innerhalb von Unternehmen.

Auch möchten wir darauf hinweisen, dass wir aus Gründen der besseren Lesbarkeit in der Regel von „Mitarbeitern“ oder „Arbeitnehmern“ sprechen, dabei aber selbstverständlich immer „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ sowie „Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer“ meinen.

1. Interne Kommunikation – Definition

Lernziele:

Nachdem Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, sollten Sie folgendes gelernt haben:

- Sie wissen um die Bedeutung interner Kommunikation im Rahmen der Unternehmensführung.
- Sie können die Ziele interner Kommunikation definieren.
- Sie können interne Kommunikation klar von externer Kommunikation ableiten.
- Sie wissen, was gute interne Kommunikation ausmacht.
- Sie wissen, wer die Akteure der internen Kommunikation sind.
- Sie kennen den juristischen Rahmen der internen Kommunikation.

1.1 Definition interner Kommunikation

Bevor wir in die strategischen Aspekte der Internen Kommunikation einsteigen und auch die Instrumente und Möglichkeiten betrachten, die einem Unternehmen zur Information seiner Mitarbeiter zur Verfügung stehen, wollen wir den Begriff und das Aufgabenfeld „Interne Kommunikation“ zunächst im Detail definieren und beschreiben. Dies ist besonders entscheidend, da es im Alltag fast jedes Unternehmens immer wieder zu Überschneidungen mit anderen Bereichen und somit auch Kompetenzdiskussionen kommt – die Definition und Abgrenzung von Interner Kommunikation ist fast täglich Aufgabe in den Unternehmen. Besonders die Schnittstellen zur Externen Kommunikation und auch zum Personalwesen sind hier entscheidend.

Oft – sehr zum Leidwesen der Internen Kommunikation und auch Nachteil der Unternehmen – erfahren Mitarbeiter Neuigkeiten zu ihrer Firma oder gar ihrem Arbeitsplatz aus der Presse und somit durch „externe Kommunikation“. Moderne, progressive Kommunikationsstrategien nutzen sogar bewusst die Aufmerksamkeit, die der externen Presse zuteil wird und bauen sie bewusst in die Mitarbeiterkommunikation ein. Konkret gesprochen, traut man einer Tageszeitung eher zu, Mitarbeiter zu erreichen, als der eigenen Mitarbeiterzeitung oder dem Intranet. Diese Strategie hat sicher ihren Reiz und im Einzelfall vielleicht auch ihre Berechtigung. Wie komplex das Verhältnis von interner und externer Kommunikation ist, besonders wenn es um globale Unternehmen mit mehr als 100.000 Mitarbeitern weltweit geht, werden wir in einem späteren Kapitel analysieren.

So eng interne und externe Kommunikation verknüpft sind, man sollte trotzdem zu einer klaren Abgrenzung und Definition für interne Kommunikation finden, allein schon, da unterschiedliche Ziele und Aufgaben mit der Art der Kommunikation verbunden sind (siehe hierzu Kapitel 1.2).

2. Strategien der Internen Kommunikation

Lernziele:

Nachdem Sie dieses Kapitel durchgearbeitet haben, sollten Sie folgendes gelernt haben:

- Sie können die Zielgruppen der internen Kommunikation benennen und gegenüber externer Kommunikation abgrenzen.
- Sie können einzelne Strategieansätze definieren und deren Vor- und Nachteile erläutern.
- Sie kennen die derzeit diskutierten Anforderungen an eine moderne Kommunikationsstrategie.
- Sie können ein Kommunikationskonzept in fünf Schritten aufsetzen.

Nach einem Einstieg in die Interne Kommunikation und deren Definition, werden wir im zweiten Kapitel auf die Strategien der internen Kommunikation eingehen, ihre Möglichkeiten und Ausrichtungen. Bei der Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes oder auch nur einzelner Kommunikationsinstrumente gilt es bestimmte Grundeinstellungen zu definieren: die Strategie. Dabei konzentrieren wir uns zunächst auf die Zielgruppe der Internen Kommunikation. An wen richtet sich die Information und wie unterschiedlich kann diese Gruppe sein. Danach werden wir die Art und Weise der Kommunikation definieren. Das „Wie“ der Kommunikation. In jedem Unternehmen ist zu entscheiden, ob sich die Interne Kommunikation nach dem Motto „His Master’s Voice“ ausschließlich von oben nach unten richtet, oder ob auch die Kommunikation untereinander und von unten nach oben gefördert werden soll. Sprechen wir im Monolog oder Dialog? Diese Entscheidungen für die Strategie der Kommunikationsarbeit sind grundlegend, denn aufgrund dieser Vorannahmen erfolgt im Anschluss die Auswahl der passenden Instrumente (siehe hierzu Kapitel 3).

2.1 Zielgruppen der Internen Kommunikation

Die Kernzielgruppe der Internen Kommunikation sind *alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens*. Berücksichtigen sollten Sie aber auch, dass es einen erweiterten Kreis gibt, zu dem auch ausgeschiedene Mitarbeiter wie Pensionäre und Rentner, sowie Familienangehörige aller Mitarbeiter zählen.

Die Kernzielgruppe sollte darüber hinaus anhand unterschiedlicher weiterer Kriterien definiert und geclustert werden. Diese sind:

- ➔ Hierarchie
- ➔ Arbeitsplatz (räumlich und organisatorisch)
- ➔ Vertragsbeziehung (z. B. Teilzeit/Vollzeit)
- ➔ Wissen- und Ausbildungsstand

Über die Autorin

Petra Sammer, Managing & Creative Director, Ketchum Deutschland

Petra Sammer berät seit über 16 Jahren Unternehmen in PR, Marketing und Unternehmenskommunikation. Die PR-Frau startete ihrer Karriere bei Ketchum als Volontärin. 1999 übernahm sie erstmals Teamverantwortung als Group Managerin im Bereich Produkt PR. Von 2002 bis 2005 restrukturierte sie die Bereiche Corporate- und Technologie-PR, gründete das Ketchum Trainings-Center für Medien- und Präsentationstrainings und baute die Kompetenzzentren für Krisen- und Issue-Management in der Agentur auf. Seit 2006 ist sie neben ihrer Rolle als Creative Director auch Geschäftsführerin von Ketchum Deutschland mit Büros in München und Berlin. Ihre Erfahrung gründet auf der Zusammenarbeit mit Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und Industrien, so z. B. Altana, Bertelsmann, BMW, Bosch Rexroth, BURGER KING, Elvia, GlaxoSmithKline, IBM, Henkel, Hitachi, Merck, Nestlé, Pixar, Starbucks, Unilever und Voith. Als Geschäftsführerin fördert Petra Sammer agenturweit die Bereiche Kreativität, Strategie und Planning, und sie versteht sich als Inspirator für alle Teams. Sie gründete das in der PR-Branche beispielhafte Ketchum Juniors Programm und ist Pate für das Weiterbildungsprogramm von Ketchum in Europa. Vor ihrem Einstieg studierte sie Filmphilologie (Germanistik), Volkswirtschaft und Politikwissenschaft, war als Redakteurin in der Tagespresse tätig und arbeitete in zwei Werbeagenturen.

Ketchum, eines der größten Public Relations-Netzwerke weltweit und Tochterunternehmen der Omnicom Group Inc., agiert in über 50 Ländern. An den Standorten München und Berlin werden Unternehmen in vier Geschäftsfeldern betreut: Brand Marketing, Food & Nutrition, Corporate Communications und Technology. Die Agentur bietet zahlreiche Spezialdisziplinen an, z. B. Event- und Entertainment-PR, Public Affairs, Internationale PR, Medientrainings sowie Krisen- und Issue Management. Die Marketing- und Corporate-Expertise der Agentur nutzen Unternehmen und Organisationen weltweit für Markenaufbau und Reputation Management.

Kontakt: www.ketchum.com